

أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على التنمية المحلية في الجزائر

The impact of strategic planning for human resources on local development in algeria

مسعود البلي

جامعة باتنة 1

مخبر الأمن في منطقة المتوسط:

إشكالية وحدة و تعدد المضامين

m.elbelli@univ-batna.dz

علاء الدين بوروح*

جامعة باتنة 1

مخبر الأمن في منطقة المتوسط:

إشكالية وحدة وتعدد المضامين

alaeddine.bourouh@univ-batna.dz

تاريخ القبول: 2022/09/30

تاريخ المراجعة: 2022/09/29

تاريخ الإبداع: 2022/05/15

ملخص:

يجد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أهميته في الإدارة العمومية المحلية ضمن المهام المستحدثة للمجموعات المحلية في تحقيق التنمية على المستوى المحلي، بإعتباره آلية من آليات التسيير العمومي الجديد المستلهمة من مجال إدارة الأعمال، وذلك بالنظر إلى النتائج المؤكدة التي حققتها بفضلها منظمات الأعمال ببلوغها مستويات مشجعة في الفعالية في تحقيق الأهداف والكفاءة في استعمال الموارد، وعليه يأتي هذا المقال ليتناول تطبيق آليات التخطيط الاستراتيجي على الموارد البشرية في الإدارة المحلية، لضمان ترشيدها واستغلالها بالشكل المناسب بما يعزز شروط تنمية محلية فعالة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي؛ الموارد البشرية؛ التنمية المحلية؛ الكفاءة؛ الفعالية.

Abstract:

Finds strategic planning its importance in local public administration within the tasks created for local groups in achieving development at the local level, as it is the mechanism of the new public management mechanisms inspired by the field of business administration, given the confirmed results achieved by business organization by reaching encouraging levels of effectiveness in achieving objectives and efficiency in the use of resources. The article aims to study the application of strategic planning mechanisms to human resources in the local administration to ensure their rationalization in an appropriate manner in order to provide the conditions for local development within the terms of efficiency and effectiveness.

Keywords : strategic planning; human resources; local development; efficiency; effectiveness.

* المؤلف المراسل.

مقدمة:

بالنظر إلى التوسع المطرد للامركزية كأسلوب للإدارة في الدول الحديثة، والرهان المتزايد على التنمية المحلية كوحدة أساسية لتعزيز التنمية الشاملة بما تتيحه من إشراك لمختلف الفواعل في التنمية على كل المستويات وبما تضمنه من ترشيد لاستعمال الموارد واستغلالها على أحسن وجه، فإن الجماعات المحلية مطالبة اليوم بالاضطلاع بالمهام الجديدة - خاصة في الجزائر - بمنطق جديد يختلف عن منطق إدارة المرفق العام السائد منذ الاستقلال، وذلك من خلال توظيف أدوات التسيير العمومي الجديد NPM والمستلهمة من أساليب إدارة منظمات الأعمال التي أعطت نتائج غير مسبوقة في بلوغ مستويات عليا من الفعالية في تحقيق الأهداف ومن الكفاءة في ترشيد الوسائل والموارد المستعملة لتحقيق هذه الأهداف، ومن المفاهيم الداعمة لهذا المنطق الجديد: الذكاء الإقليمي، الاستشراف الإقليمي، التنافسية الإقليمية، الحوكمة الإقليمية وخاصة التخطيط الاستراتيجي الإقليمي باعتباره المفهوم الناظم الذي تتفاعل ضمنه كل المفاهيم السابقة.

وحتى تتمكن الجماعات المحلية من الانخراط السليم ضمن هذا المنطق الجديد، بما يسمح لها بتحقيق أهداف التنمية المحلية بكفاءة وفعالية، فإنها ملزمة بالاعتماد على الكفاءات البشرية المناسبة باعتبارها حجر الزاوية في العملية التنموية، خاصة على مستوى أجهزتها الإدارية التي يقع على عاتقها إدارة وضبط الإيقاع التنموي. ومن هنا تأتي ضرورة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على المستوى المحلي، لتحقيق الهدف المزدوج في توفير الكادر البشري المؤهل لإدارة التنمية على مستوى الجهاز الإداري، من خلال استيعاب الكفاءات وتدريبها وتوجيهها وتحفيزها لتتكيف مع متطلبات المنهج الجديد.

حدود الدراسة:

تتعلق الدراسة بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للإدارة المحلية، في حين تستبعد الموارد البشرية على مستوى الإقليم والذي ينتمي إلى القطاعين الاقتصادي والاجتماعي.

على ضوء ما سبق نطرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للإدارة المحلية في تحقيق التنمية المحلية؟

تندرج ضمن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي الآليات التي يجب تطبيقها على الموارد البشرية للنهوض بتنمية محلية ناجعة؟
- هل توفير الكفاءات اللازمة خيار تنتهجه مؤسسات الإدارة المحلية من أجل تحقيق التنمية؟
- ماهي الظروف التي تساعد أو تعيق عجلة التنمية المحلية؟

لمناقشة الإشكالية تم الإنطلاق من الفرضية التالية:

تعتمد الإدارة المحلية على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لتحقيق التنمية المحلية بكفاءة وفعالية على غرار منظمات الأعمال.

ولمعالجة موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجيات التنمية المحلية تم إستخدام المناهج والمقاربات التالية: المنهج الوصفي، مدخل الرأس مال البشري، المدخل التنموي، المدخل الإصلاحي، مقارنة التسيير العمومي الجديد.

أهمية الدراسة وأهدافها:

تستمد هذه الدراسة أهميتها تزامنا مع التوجه نحو الإهتمام في مختلف الدول بالتخطيط الإستراتيجي كآلية من آليات التسيير العمومي الجديد، وبالمورد البشري كثروة رمادية، وبإعتباره موضوع التنمية وأداتها الأساسية في نفس الوقت. وتهدف هذه الدراسة إلى الخروج بنتائج يمكن لها المساهمة في بلورة تصور واضح عن كيفية الإستفادة من عملية التخطيط الإستراتيجي في مجال إدارة وتطوير المورد البشري في الإدارة المحلية، بشكل يضمن تحقيق التنمية بصفة عامة والتنمية المحلية بصفة خاصة.

وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى محورين، حيث تناول المحور الأول الإطار المفاهيمي للدراسة، بينما يتناول المحور الثاني تطبيق آليات التخطيط الإستراتيجي على الموارد البشرية في الإدارة المحلية ضمن سياق التنمية المحلية في الجزائر.

1- الإطار المفاهيمي للدراسة:

1.1- مفهوم التنمية المحلية:

يعتبر مفهوم التنمية المحلية من المفاهيم متعددة الأوجه، حيث إختلف من حيث التصور و المجالات المطبقة والمقترحة، حيث أصبح من الصعب تحديد وحصر مفهوم مشترك له، ونستعرض فيما يلي أهم التعاريف الواردة بشأن مفهوم التنمية المحلية:

يعرفها كارول بوتيم "Carroll Bottem" بأنها ذلك الجهد لزيادة الفرص الاقتصادية وتحسين مستوى حياة الافراد داخل المجتمع المحلي بمساعدة مواطنيه على التعريف بمشاكلهم التي تحتاج إلى قرار الجماعة، وتعمل بإنشاء أو تطوير المشروعات، وتحسين الخدمات مثل المساكن والشوارع والمجاري المائية وتطوير نظم التحكم والصحة.⁽¹⁾ ويرى الدكتور أحمد رشيد أن التنمية المحلية هي "دور السياسات والبرامج التي تتم وفق توجهات عامة لإحداث تغيير مقصود ومرغوب فيه في المجتمعات المحلية، وتهدف إلى رفع مستوى المعيشة في تلك المجتمعات بتحسين نظام توزيع الدخل".⁽²⁾

كما ينظر كتاب آخرون إلى التنمية المحلية الخاصة ببعض المناطق في الدولة إلى مدى التحضر أو التمدن وبالتالي تم التمييز بين نوعين من التنمية المحلية في هذا المجال وهما: التنمية المدنية أو الحضرية والتنمية الريفية.⁽³⁾

(1) الجوهري عبد الهادي وآخرون، دراسات في التنمية الاجتماعية (مدخل اسلامي)، القاهرة، مكتبة نهضة الشرق، 1986، ص19.

(2) حنصري خيضر، تمويل التنمية المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010، ص17.

(3) غضبان بن فؤاد، التنمية المحلية: ممارسات وفاعلون، ط1، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص32.

وفي الأخير يمكن القول بأن التنمية المحلية عملية ديناميكية متعددة الأبعاد تشجع المجتمع المحلي على اتخاذ الخطوات المناسبة التي تجعل حياتهم المادية والمعنوية أكثر غنى وثراء، معتمدا في ذلك على نفسه، وذلك ضمن مجال إقليمي محدد، وفي ظل المشاركة الفاعلة لمختلف الفواعل "حكومة، جماعات محلية، قطاع خاص، مجتمع مدني".

2.1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعد مفهوم التخطيط الاستراتيجي من المفاهيم الحديثة التي لقيت إهتماما كبيرا لدى الباحثين في هذا المجال، وقد إنتقل مفهوم الإستراتيجية عموما والتخطيط الإستراتيجي من الإستخدام العسكري ليدخل مجالات منظمات الأعمال والإدارة العمومية، وقد تعددت التعاريف المقدمة له باختلاف وجهات النظر وميادين الدراسة ومجالات توظيف هذا المفهوم، وفيما يلي بعض من هذه التعاريف:

- التخطيط الإستراتيجي "عملية مستمرة ووظيفية أساسية من وظائف الإدارة تتعلق بإعداد الخطط وتنفيذها ومراقبة عمليات التنفيذ و تقييمها، في حين أن الخطط هي أحد عناصر ومكونات التخطيط كنتائج نهائية يتم وضعها بجهود عقلي لتحديد سلوك يلتزم به"⁽¹⁾.

- التخطيط الإستراتيجي هو " الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى وتوجه المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف"⁽²⁾.

وفي الأخير يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية ديناميكية إستباقية، تسعى إلى رسم أهداف مستقبلية طموحة، أخذة بعين الإعتبار عوامل البيئة المحيطة وما تتضمنه من عناصر القوة والضعف والفرص والمعوقات، ثم تسعى إلى تحقيقها من خلال تصميم الإستراتيجيات المناسبة ومراقبة تنفيذها بالإعتماد على مؤشرات الكفاءة القابلة للقياس، بما يسمح بالتعديل والتصحيح كلما تطلب الأمر ضمانا لتحقيق الأهداف المرسومة.

3.1- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

قبل التطرق إلى مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية نشير بإختصار إلى مفهوم الموارد البشرية.

• مفهوم الموارد البشرية: هي مجموعة من الأفراد الذين يشكلون قوى عاملة في منظمة أو قطاع ما، بحيث يتم فيها التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة بغية تحقيق اهداف هذه المنظمة.

• مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

- يعرف بأنه " أحد الأنشطة (الوظائف) والممارسات الإدارية التي تؤديها الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب إحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها، وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم إستراتيجيتها"⁽³⁾.

(1) حسين محمد، جواد الجبوري، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة، فكر معاصر و منجز علمي في عالم متجدد، ط1، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2014، ص68.

(2) -Michel I.palicastro,introduction to strategic planning, U.s.small business administration,2010,p21.

(3) -عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2004، ص229.

- يعتبر أسلوب وإدراك وإيمان الإدارة العليا بالموارد البشرية وقدرتها على الوصول إلى أهداف إستراتيجية فهذا يتطلب الدمج بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة وبين تخطيط وممارسات إدارة الموارد البشرية لتحقيق التميز في مواجهة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.⁽¹⁾

وفي الإجمال فإن مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يشير إلى كيفية رسم أهداف إستراتيجية تتعلق بالحصول على أفضل الكفاءات البشرية، والإستثمار فيها بالتكوين والتدريب والتوجيه والتحفيز باعتبارها الثروة الحقيقية التي لا يمكن لأي مسعى تنموي أن يتحقق بدونها.

1.2- مراحل التخطيط الإستراتيجي:

يعتمد التخطيط الإستراتيجي في غالبية المؤسسات الناجحة في تحديد توجهاتها الإستراتيجية على مجموعة من المراحل وهي:

* الرؤية الأستراتيجية: وهي العملية التي تعكس المواقف والظروف الحالية، وتعطي إنطبعا عن التوجه المستقبلي المرغوب فيه داخل المؤسسة، بحيث تكون هذه الرؤية تكاملية وشمولية لكل أنشطة وأعمال المؤسسة محققة بذلك التنسيق والإرتباط والتكامل والتفاعل بين هذه الأنشطة، وبذلك تستطيع المؤسسة أن تحكم وتضبط الوضع الراهن وتضمن المستقبل في ميدان أعمالها.⁽²⁾

وتشمل الرؤية الإستراتيجية مجموعة من العناصر من بينها:

- الرؤية: وهي عبارة عن فكرة عامة، تتضمن التوجهات المستقبلية للمؤسسة والعاملين فيها.

- الرسالة: وهي سبب وجود المؤسسة وإستمرارها والأساس الذي يحدد أعمالها، فهي تكتب من قبل الإدارة العليا ويتم شرح مضمونها الحقيقي للعاملين وبشكل تحريري لأجل ضمان الإستيعاب الكامل لما تسعى إليه المؤسسة.⁽³⁾

- القيم: تمثل القيم قواعد إرشادية وإطار سلوكي يعبر عن نظرة المنظم وفلسفتها وأسلوب تعاملها مع المجتمع والمتعاملين والموظفين، وتنطلق القيم من الثقافة المؤسسية التي تحرص المنظمة على تعميمها وضمان إتزام الإدارة العليا والموظفين بتطبيقاتها ومتطلباتها.⁽⁴⁾

- الغايات: وتمثل النتائج والطموحات النهائية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، فهي تتصف بالعمومية والشمولية بعيدا عن التفاصيل الدقيقة.

(1) د. محمد محمود الطعامنة، أ. قتيبة محمد جاد الله عامر عبد الرحيم، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني: الواقع والتحديات، دراسة ميدانية في مراكز الوزارات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الرابع، ص 24.25.

(2) حسين محمد، جواد الجبوري، مرجع سبق ذكره، ص 155.

(3) حسين محمد، جواد الجبوري، نفس المرجع، ص 165.

(4) عبد الله محمد الخياط، التخطيط الإستراتيجي، (بحوث وأوراق عمل الملتقى العربي الأول بعنوان: التخطيط الإستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي، ورشة عمل نماذج تحسين الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مصر، 2007، ص 170.

* التحليل "التشخيص" الإستراتيجي: وهو عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية لوضع خطة إستراتيجية محكمة تلائم البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، لمنع حدوث ما يسمى بالإنجراف الإستراتيجي بحصول فارق بين ما تخطط له المنظمة وما يدور في المحيط الخارجي، من خلال تحديد نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرصة المتاحة للمنظمة.⁽¹⁾ كما يعرف التشخيص الإستراتيجي أيضا على أنه " تحليل كل من البيئة الداخلية للمؤسسة والبيئة الخارجية المحيطة بها، لمعرفة مدى التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات، ومعرفة المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها الداخلية بشكل يساعد الإدارة على تحديد الإستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المؤسسة".⁽²⁾

* البدائل الإستراتيجية: وتأتي هذه المرحلة بعد التشخيص الإستراتيجي، أي بعد قيام المؤسسة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بها ومعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تواجهها في ميدان العمل، تقوم بصياغة مجموعة من الإستراتيجيات البديلة والتي تتناسب مع ظروف وإمكانات المؤسسة.⁽³⁾

* تنفيذ الإستراتيجية: هو عملية ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط وتخصيص الموارد البشرية ونظم الحوافز والهيكل التنظيمي والسياسات التنظيمية، أي من خلال تعبئة الموظفين الموظفين والمديرين لوضع الإستراتيجيات الموضوعة موضع التنفيذ، وتعتبر هذه أصعب مرحلة في مراحل التخطيط الإستراتيجي، فتنفيذ الإستراتيجية يتطلب الانضباط الشخصي والإلتزام والتنظيم وأخيرا القدرة على التنفيذ.⁽⁴⁾

وهناك ثلاث جوانب أساسية مهمة في تنفيذ الإستراتيجية لابد منها وهي⁽⁵⁾:

- الإنتقال من الأفكار العامة إلى أفكار تفصيلية دقيقة بحيث يكون تنفيذ الإستراتيجية منسجم و مترابط مع توجهات المؤسسة.

- معرفة الوسائل الكفيلة بتفعيل القدرات القيادية و المهارة، لجعل الجميع في المؤسسة يساهم بكفاءة في عمليات التنفيذ.

- إستثمار الإمكانيات والموارد بكافة أشكالها بشرية ومعرفية ومادية ومالية وثقافية وتكنولوجية وجعلها لخدمة عمليات تنفيذ الإستراتيجية للوصول إلى الأهداف المرسومة.

* التقييم الإستراتيجي: من الصعب القول بأن إستراتيجية ما هي المثلى، أو هي الأكثر ملائمة، أو أنها ستنتج ولكن في الإمكان تقويم الإستراتيجية للكشف عن نقاط الخلل بها ويعد هذا الإجراء ضروري ومهم في نفس الوقت بالنسبة للمؤسسات فهي تتواجد ضمن بيئة ديناميكية تتغير فيها العناصر الرئيسية سواء الداخلية أو الخارجية، وفي هذا الصدد قدم رومالت أربع قواعد أساسية يتم إستخدامها في تقويم الإستراتيجية وهي: التجانس، التوافق، الجدوى، والميزة.⁽⁶⁾

⁽¹⁾ فراس محمد العامري، ابراهيم صالح الموسوي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم-نظريات-تطبيقات، ط1، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2022، ص97.

⁽²⁾ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مصر، الدار الجامعية لإبراهيمية، 2007، ص269.

⁽³⁾ حسين محمد، جواد الجبوري، نفس المرجع، ص278.

⁽⁴⁾ فراس محمد العامري، ابراهيم صالح الموسوي، نفس المرجع، ص234.

⁽⁵⁾ حسين محمد، جواد الجبوري، نفس المرجع، ص314.

⁽⁶⁾ د.مجد صقور، د.رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، سوريا، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2018، ص157.

2- تطبيق آليات التخطيط الإستراتيجي على الموارد البشرية ضمن سياق التنمية المحلية.

إن جوهر الدراسة هو تطبيق آليات جديدة مستوحاة من مجال منظمات الأعمال كالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، بالنظر لما حققه من كفاءة وفعالية، لتأتي بديلا عن المنطق التقليدي السائد والمعتمد على منطق إدارة المرفق العام على مستوى الإدارة المحلية، والذي أثر سلبا على تحقيق التنمية المحلية، وذلك من أجل تسريعها وترشيدها، ونظرا لندرة الدراسات التطبيقية المتعلقة بهذا الموضوع في الجزائر من جهة ونظرا لأن موضوع الدراسة لا يمثل دراسة حالة عملية لإدارة محلية معينة، فإننا نعتمد المنهج التحليلي الذي يعطي الخطوط الإرشادية كما يبين المدخلات التي تمثل المادة الأولية في سياق الإدارة المحلية الجزائرية.

1.2- نحو رؤية إستراتيجية للموارد البشرية على المستوى المحلي:

انطلاقا من أن الرؤية الاستراتيجية هي الحلم الذي نريد أن تكون عليه الموارد البشرية مستقبلا على المستوى المحلي، أي على المدى البعيد نسبيا، خاصة إذا كان هناك استقرار نسبي في البيئة المحيطة به "الداخلية و الخارجية. فإن الرؤية الإستراتيجية للموارد البشرية يفترض أن تكون على النحو التالي:

- توفير موارد بشرية ذات كفاءة عالية للإدارة المحلية تساهم في تحقيق التنمية على المستوى المحلي، وأساس هذه الرؤية هو الإعتماد على منطق الفعالية التنموية، على حساب طغيان منطق إدارة المرفق العام ومنطق الشكليات الإدارية في إدارة الموارد البشرية على حساب الكفاءة والفعالية، ويفترض في هذه الرؤية أن تعتمد على رؤية أشمل وهي الرؤية الاستراتيجية للإقليم أو الجماعة المحلية، باعتبار أن الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية هي رؤية تفصيلية تساهم في تحقيق الرؤية الشاملة للإقليم. وبالمقابل فإن رؤية الإقليم يجب أن تعتمد بدورها على رؤية أشمل هي الرؤية الوطنية والتي ترسم الآفاق العامة للمستقبل الوطني المنشود⁽¹⁾، ومن هنا يتم ضمان تحقيق الانسجام والتناسق والتكامل بين المستويات كافة من الوطني إلى المحلي إلى المستوى الفرعي للموارد البشرية وصولا إلى تحقيق التنمية الشاملة الوطنية.

2.2- تشخيص إستراتيجي للموارد البشرية على المستوى المحلي:

يتمثل التشخيص الاستراتيجي في دراسة وتحليل البيئة الداخلية وما تحتويه من نقاط القوة والضعف، وكذا البيئة الخارجية وما تتوفر عليه من فرص وتهديدات، لأخذها بعين الاعتبار في صياغة استراتيجيات وجمية للموارد البشرية على مستوى الجماعة المحلية.

1.2.2- تشخيص البيئة الداخلية " نقاط القوة والضعف":

* مفهوم البيئة الداخلية: تعتبر البيئة الداخلية " مجموعة من العوامل والمكونات و المتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية. فالبيئة الداخلية للمؤسسة تضم بين جناحيها عناصر القوة والضعف وتحليل هذه العناصر هو الذي يضع الأرضية القوية لإنطلاق المؤسسة"⁽²⁾؛ والمعني بالمؤسسة هي الإدارة المحلية الجزائرية.

(1) أ.د محمد حسين أبو صالح، التخطيط الإستراتيجي للدولة، مؤسسة استراتيجيوس، 2008، ص 44.

(2) بوخرصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة وهران 2، 2015، ص 17.

انطلاقاً مما سبق فإن تشخيص البيئة الداخلية للموارد البشرية للجماعات المحلية يشمل العناصر التالية:

• تشخيص إدارة الموارد البشرية:

- التخطيط للموارد البشرية: وهنا يتم تشخيص آليات التخطيط لإدارة الموارد البشرية، وكيفية التغذية المستمرة للإدارة المحلية بالكفاءات البشرية التي تمثل قوام التنمية المحلية، وواضح في حالة الإدارة المحلية الجزائرية، أن التخطيط يخضع لمعايير إدارية بحتة ومفروضة من الإدارة المركزية دون الأخذ بعين الاعتبار للخصوصيات المحلية، وأن الوظائف يجب أن تكون ضمن الهيكل التنظيمي الموحد على مستوى كل الجهات والمفروض مركزياً والتسمية الوظيفية وشروط الالتحاق بالوظيفة يجب أن يكون ضمن مدونة الوظيف العمومي والتي يعود إليها وحدها تفسير آليات التوظيف، فلذلك ما نجد العديد من الوظائف الضرورية لإدارة محلية معينة، والتي لا يمكن توظيفها لأنها ليست ضمن المسميات الوظيفية للهيكل التنظيمي وضمن مدونة الوظيف العمومي، كما يمكنها أن تحصل على مناصب وظيفية لا تحتاجها أساساً، وهذا ما يكرس حالة التصلب الإداري وانعدام المرونة وبالتالي تقلص الهوامش المتاحة لمتخذ القرار على مستوى الإدارة المحلية لتخطيط سليم للموارد البشرية بناء على ما تتطلبه الفعالية التنموية وليس لما يفرضه المنطق الإداري البحت.

- التنظيم للموارد البشرية: ويمثل الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للموارد البشرية في المنظمة، بحيث يوضح التقسيمات والتنظيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال والأنشطة داخل المنظمة من أجل تحقيق أهدافها⁽¹⁾، والهوامش المتاحة للموارد البشرية لاتخاذ القرارات.

ويبدو واضحاً من الهياكل التنظيمية المعتمدة، أنها تنتمي إلى الأشكال البيروقراطية الكلاسيكية المعتمدة على التنظيم الهرمي ووحدة الإشراف (الإشراف الوحيد) والذي ينظم التعاملات بين الأفراد والمصالح بشكل إجرائي محدد ويعتمد خاصة على التتبع La traçabilité وما يستتبعه من ضرورة لتوثيق أغلب المعاملات، وهو ما يضعف كثيراً مرونة التنظيم ويحد من هوامش الحركة المتاحة للعاملين، وهي نقطة ضعف هيكلية ترهن الاتجاه لتعزيز الفعالية التنموية.

- التوجيه: ويمثل تدخل متخذي القرار لتوجيه الطاقات البشرية باتجاه تحقيق أهداف معينة ضمن الاستراتيجيات التي رسمتها المنظمة لنفسها⁽²⁾، ولكن وباعتبار غياب آليات التخطيط والتحديد المسبق للأهداف فإنه من الصعوبة لمتخذ القرار القيام بعملية التوجيه في غياب الوجهة المنتظرة، تضاف إلى ذلك الصلابة التنظيمية والإدارية والقانونية التي تترك هامشاً ضئيلاً للمسؤولين للقيام بوظيفة التوجيه، ويبقى البديل الطبيعي في هذه الحالة هو الاستغراق في الروتين الإداري اليومي على حساب مهام تحقيق التنمية.

- التحفيز: وهي الآليات التي يتم توظيفها من طرف المنظمة لدفع الموارد البشرية لإعطاء أقصى ما عندها من طاقة لتحقيق أهداف المنظمة⁽³⁾، في صورة الاتصال والتوجيه والأجور العادلة والمحفزة بما فيها المكافآت والإدارة المرنة والفعالة للمسارات المهنية للعمال وخاصة جوانب الترقية المهنية كقابل للتميز والكفاءة في الأداء، وسنكتفي هنا بتناول سياسات الأجور و الترقية المهنية.

(1) Greenberg jerald,baron robert, "behavior in organization," mc graw hill,U.S.A,2006,P675.

(2) د.رجم خالد، إدارة الموارد البشرية، مطبوعة في مقياس إدارة الموارد البشرية، تخصص مناخمت، جامعة ورقلة، 2017، ص 14، 15.

(3) د. خليل عبد الحميد، إدارة الموارد البشرية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص 122.

- سياسات الأجور: الأجور هي "ما يتلقاه العامل مقابل الجهد الذي يبذله في العمل وقد يتم دفع هذا الأجر على أساس يومي، أسبوعي، شهري، أو سنوي"⁽¹⁾.

وفي حالة الإدارة المحلية الجزائرية، فإن سياسة الأجور محددة مركزيا وتضع جميع المناطق في سلة واحدة ضمن مبدأ المساواة بغض النظر عن مستويات التنمية المحققة في كل جهة، وفيما عدا La prime de zone المتعلقة بالمناخ، فإنها لا تأخذ بعين الاعتبار أي خصوصيات محلية، ولا تتيح لمتخذ القرار المحلي أي هامش للمبادرة في هذا المجال.

- المسار المهني و الترقية: وهو المسلك الطبيعي الذي يأخذه مسار الموظف منذ دخوله إلى المنظمة حتى يصل إلى التقاعد، والمحطات الرئيسية التي يمر بها وخاصة الانتقال من مستوى وظيفي إلى آخر أعلى منه، وبدوره هذا الجانب يخضع لقوانين مركزية يغلب عليها طابع المساواتية، حيث تركز على الأقدمية أكثر من تركيزها على الكفاءة سيما في غياب مؤشرات موضوعية لتقييم الكفاءة وهذا ما يتجلى في المواد من 93 إلى 96 ومن 106 إلى 111 من الأمر 06/03 الذي يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية.

وفي هذه المرحلة يتم تحليل و تشخيص مراحل الترقية، أي ماهي الآليات والأسس المعتمدة في عملية الترقية؟
- التطوير (التكوين): ويعرفه lakhdar sekiou على أنه "مجموعة من الأفعال، الوسائل، الطرق والدعائم التي تحث العمال على تحسين معارفهم، سلوكياتهم، اتجاهاتهم وقدراتهم الذهنية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة الشخصية والاجتماعية، مع عدم إهمال الإنجاز الملئم لوظائفهم الحالية والمستقبلية."⁽²⁾

وفي هذا العنصر يتم التشخيص انطلاقا من تشخيص القانون الوظيفي العمومي أمر رقم 06/03، فبالرغم من وجود أطر قانونية تهتم بتكوين الموظف الذي يجب أن يكون منذ إلتحاقه بمنصبه من أجل إكتساب معارف وخبرات و التأقلم في مهامه الجديدة وهذا ما يتجلى في المواد من 83 إلى 93 و 104 و 105⁽³⁾، إلا أن هذا غير كاف لإعتباره نقطة ضعف، لأنه يركز على الشكليات الإدارية أكثر من الإهتمام بنوعية وجودة التكوين.

- التقييم: وهي العملية التي تقوم بها المنظمة بشكل دوري لقياس أداء الموظفين، للتأكد من مدى كفاءتهم وتحفزهم لإنجاز الأهداف الموكلة إليهم. ومن خلال الاستناد إلى قانون الوظيفة العمومية المؤطر لهذه العملية المواد من 97 إلى 103 فإننا نلاحظ أنها تعتمد على معايير ومؤشرات ليست بالضرورة معتمدة على الكفاءة.

في ختام التشخيص الاستراتيجي للبيئة الداخلية: يمكن ملاحظة نقاط الضعف الهيكلية التي لا تشجع على تحقيق التنمية المحلية، والتي تتطلب تدخلا عاجلا من أعلى السلطات في الدولة لتجاوز هذه الوضعية وتوفير الشروط الضرورية والموضوعية لخلق قيمة مضافة جديدة بديلا عن الاقتصاد الريعي المعتمد أساسا على الثروات الباطنية، وهو ما سنفصل فيه لاحقا في البدائل الاستراتيجية.

(1) د.رجم خالد، نفس المرجع، ص 67.

(2) Lakhdar sekiou, Gestion du personnel, edition dogranisation, paris, 1986, p293.

(3) أمر رقم 06/03، الذي يتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، الجريدة الرسمية، عدد 46، 2006.

2.2.2- تشخيص البيئة الخارجية " الفرص والتهديدات":

يتمثل تشخيص البيئة الخارجية في تحليل عناصر ما يسمى باختصارا ب PESTEL أي المحيط السياسي والاقتصادي والسوسيو ثقافي والتكنولوجي والبيئي (الإيكولوجي) والقانوني والتشريعي، مضافا إليه المحيط الدولي باعتبار بيئة العولمة التي تفرض علينا الاندماج والانسجام مع متطلباتها.

- تشخيص المحيط السياسي: وهو المحيط المتعلق بالبيئة السياسية عموما وطبيعة النظام القائم وتوجهاته الاقتصادية والاجتماعية وأولوياته التنموية، وتحليل المحيط السياسي الجزائري نلاحظ أن النظام السياسي القائم لم يفصل بشكل واضح في الرؤية التنموية والنموذج التنموي المعتمد والذي ظل يتأرجح بين النموذج الاشتراكي المطبق منذ الإستقلال، ونموذج الاقتصاد الحر المطبق منذ مطلع التسعينيات، وتحاول السلطة السياسية القائمة في مرحلة مابعد الحراك الشعبي محاولة فض الاشتباك بين هذه المفاهيم المتداخلة للنماذج التنموية المطبقة في مرحلة تتسم بالكثير من الأولويات الاقتصادية والاجتماعية والأمنية وخاصة ما تعلق منها بالحدود، ولذلك عبرت السلطات السياسية في الكثير من المناسبات عن ضرورة الاعتماد على التنمية المحلية لتسجيل التنوع الاقتصادي والخروج من مأزق التبعية للمحروقات⁽¹⁾، وهذا التوجه السياسي الرسمي يمثل فرصة مهمة لتوفير شروط حقيقية للتنمية المحلية.

- تشخيص المحيط الاقتصادي: ويتمثل في الهيكل الاقتصادي للدولة والمؤشرات الاقتصادية الكلية والسياسات الاقتصادية المتبعة، وتحليل الوضع الاقتصادي الوطني، نلاحظ اعتماده الكبير على المواد الخام وخاصة المحروقات التي تمثل أكثر من 90 بالمئة من مداخل الدولة بالعملة الصعبة، سيما وأنها لا تتحكم في أسعارها على مستوى السوق الدولية مما يجعلها عرضة للاهتزازات المستمرة مثلما هو حاصل منذ سنة 2014 حيث ترتب عن هبوط أسعار المحروقات في السوق الدولية انخفاض المداخيل إلى أكثر من النصف مما تسبب في أزمة اقتصادية خانقة، جعلت السياسات الاقتصادية تراهن على تحقيق النمو والتنمية خارج المحروقات وخاصة على المستوى المحلي وذلك بمزيد من التحسينات على بيئة الأعمال وشروط الاستثمار وهو ما يمثل أيضا فرصة كبيرة تتقاطع مع التوجه السياسي للدولة لتشجيع الاستثمار الخاص والشراكة معه.

- تشخيص المحيط السوسيوثقافي: وهو المحيط الذي تزود منه المنظمة بالموارد البشرية خاصة، وهو ما يمثل القيم الثقافية السائدة في المجتمع وخاصة المفاهيم المتعلقة بالعمل، النجاح، التنمية ... الخ، كما يشمل المحيط التربوي وما يشتمل عليه من هياكل علمية وتربوية تساهم في تخريج الكفاءات البشرية التي تزود المنظمات بتحليل هذا المحيط فإننا نجد طغيان الكثير من القيم المرتبطة خاصة بالمرحلة الاشتراكية والاعتماد المتزايد على الدولة، والنظرة السلبية للقطاع الخاص والنظر إليه بعين الريبة، كما أن مخرجات العملية التربوية عادة ما لا تتلاءم مع احتياجات السوق والإدارة العمومية، بالنظر إلى انفصال مؤسسات التكوين عن الواقع الاقتصادي والاجتماعي والإداري، مما يجعل الموظفين الجدد خاصة في وضعية تدعو إلى الاستثمار في التدريب والتكوين المستمر لردم الفجوة بين مؤهلاتهم الحالية ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها، وهو ما يمثل معوقا جادا يجب أخذه بعين الاعتبار مستقبلا.

(1) مستمد من خطاب رئيس الجمهورية، عبد المجيد تبون.

- تشخيص المحيط التكنولوجي: ويمثل المحيط الذي يمد المنظمة بأدوات العمل الأساسية والذي قد يمثل فرصا إذا استطاعت المنظمات استثمار التطور التكنولوجي وتوظيفه لصالحها، أو يمثل معوقات إذا اتسعت الفجوة بين المنتجات التكنولوجية المتطورة وبين الأدوات التي توظفها المنظمة لإنجاز أعمالها، و ما يميز المحيط موضوع التحليل هو السرعة والديناميكية الكبيرة في إبتكار أدوات وأساليب جديدة وخاصة في مجال تقنيات الإعلام والإتصال وهو ما يتيح القيام بالكثير من الأعمال الإدارية بشكل آلي وعن بعد، مما يتيح فرصا غير مسبوقة لتوجيه الاهتمام والتدخل البشري إلى موضوع التنمية والاستفادة من تكنولوجيا المعلومات لإنجاز الروتين الإداري بأقل التكاليف.

- تشخيص المحيط البيئي (الإيكولوجي): يمثل المحيط الإيكولوجي المجال الحيوي لعيش الإنسان فمنه يأخذ المواد والوسائل التي تساعد على إنجاز التنمية وفيه يطرح المخلفات، وبالنظر لأهميته البالغة في استدامة التنمية من الاستغلال الرشيد للموارد دون غمط لحقوق الأجيال القادمة ودون تلويث مجال العيش المستقبلي⁽¹⁾، وهو ما يفرض على الإدارة المحلية أن تخضع التنمية المحلية لشروط الاستدامة السابقة الذكر.

- تشخيص المحيط القانوني و التشريعي: وهو المحيط المؤسسي الذي يضع القواعد التي تضبط وتؤطر شؤون العمل في كل مستويات الدولة على المستوى المركزي كما المحلي، وقد تمثل بدورها فرصا إذا كانت مرنة ومنسجمة ومتناغمة مع أهداف الدولة، وتتيح هوامش معقولة لمتخذ القرار لمزيد من الابتكار الحكومي، كما قد تكون معوقا حقيقيا في حالة عدم تجديدها لتتكيف مع المتغيرات البيئية والتي تفرض على الإدارة العمومية وخاصة المحلية أدوارا جديدة، إذ لا يمكن الاضطلاع بها بشكل جيد إذا غاب ما يسمى بالأمن القانوني والتشريعي.

ويبين التشخيص في هذا المستوى من المحيط، الاختلالات المزمنة التي تعيق خاصة الإدارة المحلية من إنجاز ما هو مطلوب منها من تنمية في غياب آليات قانونية وتشريعية مواكبة الأدوار الجديدة، وهو ما يؤكد عدم تغير قانون البلدية والولاية لحد الآن، كما أن التقسيم الترابي لحد الآن يعتمد على التجزيء وفقا لمنطق تقرب الإدارة من المواطن، رغم أن التكنولوجيا الحديثة تكفلت بهذا الجانب، وكان الأجدى مثلما هو معمول به في كل دول العالم أن يتم تجميع الجماعات المحلية في كيانات أكبر لتبلغ أحجاما اقتصادية مناسبة تسمح لها بتحقيق التنمية المطلوبة، لأن الكيانات الصغيرة لا تستطيع تحقيقها وهو ما يمثل أيضا واحدا من الإكراهات المعيقة لتحقيق التنمية المحلية، ويستدعي ضرورة التدخل العاجل لاستدراكه.

- تشخيص المحيط الدولي: بالنظر إلى ما تفرضه العولمة من اعتماد وتبادل مكثف بين الدول وتوحيد للكثير من المقاييس، فإن دراسة البيئة الدولية أضحت ضرورة وهي بيئة تفرض مخاطر وإكراهات كما توفر فرصا وأفاقا جديدة، ويبين تحليل المحيط الدولي أن العلاقات الدولية بعد الحرب الباردة أصبح محكومة بمنطق الجيو اقتصاد المعتمد لغة الاقتصاد والتنمية بديلا عن المنطق الجيوسياسي المعتمد لغة التحالفات على أسس أيديولوجية⁽²⁾ وتشكل التنمية المحلية الجزء الأهم من هذا التوجه الجديد، وهو ما يفسره الاعتماد المتزايد على اللامركزية وتكييف التشريعات لمزيد

(1) د.العربي حجام، سميحة طري، التنمية المستدامة في الجزائر: قراءة تحليلية في المفهوم و المعوقات، مجلة أبحاث دراسات التنمية، المجلد6، العدد2، 2019، ص125،126.

(2) Lorot Pascal. La géoéconomie, nouvelle grammaire des rivalités internationales. In: *L'information géographique*, volume 65, n°1, 2001. pp. 43-52.

من الهوامش المتاحة لمتخذي القرار على المستوى المحلي، مع تركيزها على أولوية الفعالية التنموية، وهو ما يمثل فرصة للاستثمار منها على المستوى الوطني لبلوغ مستويات التنمية التي بلغتها دول كثيرة منها دول صاعدة أقل بكثير من الجزائر من حيث الموارد والامكانيات.

3.2- بدائل إستراتيجية لتطوير الكفاءات المحلية:

بين التشخيص الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى الإدارات المحلية وجود العديد من نقاط الضعف وبعض نقاط القوة في البيئة الداخلية، كما بين وجود الكثير من الفرص وبعض المعوقات في البيئة الخارجية، وهو ما يمكن تلخيصه في مصفوفة SWOT ، وهو ما يسمح بتحديد التحديات القائمة واستنتاج التوجهات والبدائل الاستراتيجية الممكنة والتي من شأنها تطوير الكفاءات المحلية بما يحقق هدف التنمية المحلية.

واضح أن التحدي الأساسي المعيق دون الحصول على الكفاءات الضرورية لإنجاز التنمية المحلية هو تحدي مؤسسي، وتشمل البدائل الاستراتيجية المقترحة لمواجهة هذا التحدي، العناصر التالية:

- تعديل المنظومة القانونية والتشريعية لمزيد من المرونة و اللامركزية وإعطاء هامش أكبر لمتخذ القرار المحلي، لتكييف الجوانب الإجرائية مع الخصوصيات المحلية، مثل إعادة النظر في قانون الوظيفة العمومية وخاصة لمستخدمي الإدارة المحلية والتركيز على الكفاءة كهدف على ضوء المعايير الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

- تكييف الهياكل التنظيمية لتصبح أكثر تطابقا مع الخصوصيات المحلية، مع إعطاء قدر أكبر من الصلاحيات لمتخذ القرار المحلي.

- اعتماد التخطيط الاستراتيجي كأداة للتسيير على كل المستويات الإدارية، بحيث يتم تقنينها بقانون يضبط ألياتها ومراحلها.

كما أن التحدي الثاني هو تحدي بشري، ولمواجهته يمكن أن تشمل البدائل الاستراتيجية ما يلي:

- الانفتاح والشراكة مع الجامعات ومراكز التكوين المختلفة، من خلال الاتفاق المشترك على الملمح العام الواجب توفره في مستخدمي الإدارة العمومية.

- التكوين المستمر للموارد البشرية، ورصد الشروط الموضوعي الضرورية من ميزانيات كافية وخبراء معترف بكفاءتهم، وبالاعتماد على الآليات والوسائل التي تتيحها التكنولوجيا الحديثة، فالتكوين ليس مجرد إجراء روتيني، يعهد به إلى من يقدم العرض الأدنى بغض النظر عن كفاءة المكونين، مثلما جرت عليه العادة.

- تهيئة البيئة الثقافية للإدارة المحلية وإدارة التغيير نحو المنطق الجديد القائم على الفعالية التنموية، من خلال هندسة اجتماعية محكمة تعزز القيم الجديدة ذات البعد الإيجابي وتعيد بالتالي ترتيب سلم الأولويات أين تضع التنمية في المقدمة.

4.2- تنفيذ الإستراتيجية :

في هذه المرحلة يتم تحويل الخطط إلى مهام عمل، وتضمن أن يتم تنفيذ هذه المهام بطريقة تحقق الهدف المنشود للجماعات المحلية، ألا وهو التنمية المحلية، ويستلزم ذلك تصميم المهام المركزية الملازمة للإستراتيجية بفعالية وكفاءة.⁽¹⁾

(1) أ.م.د فراس محمد العامري، م.ابراهيم صالح الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص 236.

وإنطلاقا من الإستراتيجية المختارة والموجهة نحو أولوية تحقيق التنمية، يتم التركيز على المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية الذي يمثل " وثيقة تسجل فيها كل العمليات التنبؤية المتعلقة بالتوظيف، الترقية، التكوين، الإحالة على الاستيداع، التقاعد... الخ خلال السنة المعنية، وهو إجراء يستجيب للنظام الجيد للمراقبة اللاحقة من طرف هيئات المديرية العامة للتوظيفة العمومية الذي كرسه المرسوم التنفيذي 95-126 المؤرخ في أفريل 1995"⁽¹⁾.

5.2- التقييم الإستراتيجي للموارد البشرية على المستوى المحلي:

يتم التقييم الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى الجماعات المحلية بهدف قياس مستوى كفاءتها، وتحديد الفجوات الممكنة بهدف تصحيحها في الوقت المناسب، ويتم الاعتماد في عملية التقييم في حالتنا هذه على لوحة للقيادة تشمل مجموعة من مؤشرات القياس تسمح بفرز المعلومات الهائلة والكثيرة المتاحة حول الموارد البشرية وترتيبها في جداول ومخططات وبيانات من أجل تسهيل عملية إتخاذ القرار، وتحقيق أهداف المنظمة في نفس الوقت⁽²⁾.

ومن المؤشرات الأساسية التي يجب اعتمادها ضمن لوحة القيادة، مايلي:

* مؤشرات تتعلق بالموظفين: الأعداد، التأطير (نسبة الإطارات)، هرم الأعمار، الدخول (التوظيف)، الخروج (انتهاء علاقة العمل)، دوران العمل، نسبة الحضور، نسبة الغياب.

* مؤشرات تتعلق بالأداء: نسبة تحقيق الأهداف، نسبة الجهد الموجه لتحقيق التنمية، نسبة الجهد الموجه للروتين

الإداري الخ

* مؤشرات تتعلق بالتكوين: التكوينات الداخلية والخارجية، تكلفة التكوين، جودة التكوين (مستوى الرضا).

* مؤشرات تتعلق بالمناخ الاجتماعي: نسبة الرضا الوظيفي، نسبة صراعات العمل والقضايا المنظورة أمام مفتشية

العمل أو العدالة.

الخاتمة:

أفرزت التطورات و التحولات البيئية انعكاسات جد هامة على مستوى الإدارات العمومية، خاصة فيما يتعلق بالأدوار الجديدة والمتعلقة بتحقيق التنمية، وهو ما لا يتم دون تخطيط استراتيجي محكم للموارد البشرية التي تحمل على عاتقها تحقيق هذه الأهداف، وفيما يتعلق بالإدارات المحلية فإن الاستثمار الحقيقي يجب أن يكون في المورد البشري، وذلك بتوظيف أدوات التسيير العمومي الجديد كالتخطيط الاستراتيجي وتطبيقه على الموارد البشرية بما يضمن الحصول على الكفاءات المناسبة والارتقاء بمهاراتهم وتنمية قدراتهم بشكل مستمر من خلال التكوين والتدريب والتوجيه والتحفيز... وهو الضمانة الأساسية لتحقيق تنمية محلية ضمن شروط الكفاءة والفعالية.

المقترحات:

⁽¹⁾ كمال أحمد سرير، حاشين إبتسام، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تفعيل أداء المورد البشري بالمؤسسات والإدارات العمومية (دراسة حالة بلدية عين الرمانة- البليدة)، مجلة دراسات-العدد الإقتصادي، العدد2، جوان 2019، ص55.

⁽²⁾ أ.باموت، أ.د.دي علي، تقييم فعالية لوحة القيادة للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة المجمع الوطني لصناعة البلاستيك و المطاط - ENPC-، مقال علي، مجلة معارف، العدد21، ديسمبر2016، ص382.

- تعديل المنظومة التشريعية بشكل عام، حتى يعطي هامش أكبر لمتخذي القرار للجماعات المحلية، وخاصة التشريعات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، حيث يجب أن تتكيف مع خصوصيات كل جماعة محلية بعيدا عن منطق المركزية التي لا تأخذ بعين الاعتبار الخصوصيات المحلية.

- الخروج من منطق إدارة الأفراد إلى منطق إدارة الموارد البشرية باعتبارها موردا ثمينًا، به تتحقق القيمة المضافة.
- الاستثمار في المورد البشري وذلك باعتبار أن التنمية المحلية مرتبطة بإبداع العقول البشرية وليست مرتبطة بكمية الموارد الاقتصادية المتاحة، وذلك من خلال التكوين و التدريب بصفة مستمرة، بما يتناسب مع التطورات والتغيرات العالمية.

- إعادة النظر في التقسيم الإقليمي للجماعات المحلية من أجل توفير أقاليم ذات أحجام اقتصادية، وصولا إلى بناء أقطاب اقتصادية متخصصة حسب طبيعة الإقليم، مما يساهم عمليا في بعث تنمية محلية حقيقية.
- التوسع في استعمال الرقمنة في إدارة الموارد البشرية على المستوى المحلي، بما يحقق خاصة الكفاءة في استعمال الموارد من جهة وتوفير قاعدة بيانات تساعد على اتخاذ القرارات المتعلقة بتطوير الكفاءات البشرية على المستوى المحلي من جهة أخرى.

-هيئة البيئة الثقافية للجماعات المحلية لإستيعاب التغيرات الجديدة والإقتناع بها، من أجل تطبيقها بشكل سليم.

قائمة المراجع :

1-الكتب:

- (1) الجوهري عبد الهادي وآخرون، دراسات في التنمية الاجتماعية (مدخل اسلامي)، القاهرة، مكتبة نهضة الشرق 1986.
- (2) غضبان بن فؤاد، التنمية المحلية: ممارسات وفاعلون، ط1، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015.
- (3) حسين محمد، جواد الجبوري، التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة، فكر معاصر و منهج علمي في عالم متجدد، ط1، عمان، دار صفاء للنشر و التوزيع، 2014.
- (4) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، عمان، دار وائل للنشر، 2004.
- (5) فراس محمد العامري، ابراهيم صالح الموسوي، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم-نظريات-تطبيقات، ط1، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2022.
- (6) جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، مصر، الدار الجامعية الإبراهيمية، 2007.

(7) د.مجد صقور، د.رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، سوريا، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2018.

(8) أ.د محمد حسين أبو صالح، التخطيط الإستراتيجي للدولة، مؤسسة استراتيجوس، 2020.

(9) د. خليل عبد الحميد، إدارة الموارد البشرية، سوريا، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، 2018.

2-المجلات والملتقيات:

- (1) عبد الله محمد الخياط، التخطيط الإستراتيجي، (بحوث وأوراق عمل الملتقى العربي الأول بعنوان: التخطيط الإستراتيجي للتفوق والتميز في القطاع الحكومي، ورشة عمل نماذج تحسين الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مصر، 2007.

(2) د. محمد محمود الطعامنة، أ. قتيبة محمد جاد الله عامر عبد الرحيم، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني: الواقع والتحديات، دراسة ميدانية في مراكز الوزارات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد الرابع.

(3) د. العربي حجام، سميحة طري، التنمية المستدامة في الجزائر: قراءة تحليلية في المفهوم والمعوقات، مجلة أبحاث دراسات التنمية، المجلد 6، العدد 2، 2019.

(4) أ. بايموت، أ. د. دبي علي، تقييم فعالية لوحة القيادة للموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية (دراسة حالة المجمع الوطني لصناعة البلاستيك و المطاط — ENPC -، مقال علمي، مجلة معارف، العدد 21، ديسمبر 2016.

(5) كمال أحمد سيرير، حوشين إبتسام، دور المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية في تفعيل أداء المورد البشري بالمؤسسات والإدارات العمومية (دراسة حالة بلدية عين الرماننة - البلدية)، مجلة دراسات-العدد الإقتصادي-، العدد 2، جوان 2019.

3- الرسائل الجامعية:

(1) حنصري خيضر، تمويل التنمية المحلية في الجزائر، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010.

(2) بوخريصة خديجة، اليقظة الإستراتيجية ودورها في تنافسية المؤسسة الإقتصادية الجزائرية (دراسة حالة مؤسسة تكرير السكر رام مستغانم)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة وهران 2، 2015.

(3) د. رجم خالد، إدارة الموارد البشرية، مطبوعة في مقياس إدارة الموارد البشرية، تخصص مناجمت، جامعة ورقلة، 2017.

4- القوانين:

(1) أمر رقم 06/03، الذي يتضمن القانون الأساسي العام للتوظيف العمومية، الجريدة الرسمية عدد 46، 2006.

5- المراجع باللغة الأجنبية:

(1) Lakhdar sekiou, Gestion du personnel, edition dogranisation, paris, 1986.

(2) Lorot Pascal, La géoéconomie, nouvelle grammaire des rivalités internationales, In: *L'information géographique*, volume 65, n°1, 2001.

(3) Michel I, palicastro, introduction to strategic planning, U.s. small business administration, 2010.

(4) Greenberg jerald, baron robert, "behavior in organization," mc graw hill, U.S.A, 2006.